

# ASUNTO-OSAKEYHTIÖIDEN TALOUS- HALLINTOPROSESSIT

Case: Dextili Oy kiinteistötalouskeskus

Paula Peltoniemi

Opinnäytetyö  
Elokuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) PELTONIEMI, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.08.2013
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ASUNTO-OSAKEYHTIÖIDEN TALOUSHALLINTOPROSESSIT Case: Dextili Oy kiinteistötalouskeskus		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) OJANPERÄ, Riku		
Toimeksiantaja(t) Dextili Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskukselle prosessikuvauksia toiminnan kehittämisen tueksi. Dextili Oy on kiinteistö- ja rakennusalaan erikoistunut tilitoimisto, jonka kiinteistötalouskeskus keskittyy asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoon. Nykyisiä toimintaprosesseja analysoitiin prosessikuvausten avulla ja niistä pyrittiin löytämään mahdollisia riskitekijöitä ja kehittämiskohteita.</p> <p>Teoriaosassa käsiteltiin prosessiajattelua, jonka pohjalta prosessikuvauksia tehtiin. Prosessiajattelua tarkasteltiin erityisesti sisäisen tarkastuksen, riskienhallinnan ja kontrollitoimien näkökulmasta. Teoriaosassa on avattu myös asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoon liittyviä erityiskysymyksiä.</p> <p>Opinnäytetyössä kerättiin yrityksessä jo olemassa olevia toimintaohjeita ja prosessikuvauksia, joiden pohjalta dokumentoitiin yhtenäiset prosessikuvaukset koko kiinteistötalouskeskuksen käyttöön. Ohjeita kerättiin työntekijöiltä ja tarvittaessa uusia ohjeita tehtiin yhteistyössä yritysjohdon kanssa niistä työvaiheista, joista ei vielä kuvauksia ollut. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa uusien prosessikuvausten muotoon vielä yhteisen läpikäynnin jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyivät osittain markkinointimateriaaliksikin soveltuvat prosessikuvaukset, joiden uskottiin toimivan hyvänä työkaluna päivittäisissä työtehtävissä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Lisäksi prosesseista oli löydettävissä muutamia kehittämiskohteita, joihin Dextili Oy:ssä on jo tartuttu. Havaitut kehittämiskohteet vahvistavat yrityksessä käynnistytävien uusien tutkimushankkeiden tarvetta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asunto-osakeyhtiöt, Dextili Oy, isännöinti, kehittäminen, prosessijohtaminen, sisäinen valvonta, taloushallinto		
Muut tiedot Liitteinä olevat prosessikuvaukset ja tilikarttaohje ovat salassa pidettäviä 12.8.2018 asti, yhteensä 16 sivua.		



Author(s) PELTONIEMI, Paula	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12082013
	Pages 47	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title FINANCIAL ADMINISTRATION PROCESSES OF HOUSING CORPORATIONS Case: Dextili Oy Ltd. property finance department		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) OJANPERÄ, Riku		
Assigned by Dextili Oy Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the bachelor's thesis was to create process descriptions for the property finance department of Dextili Oy Ltd. The process descriptions were created to support the development of operations. Dextili Oy Ltd. is an accounting company specializing in properties and the building trade. The property finance department concentrates on the financial administration of housing corporations. Through the process descriptions, the operations were analyzed in order to find prospective risks.</p> <p>The theory part of the thesis covers process thinking, which was the base for creating the process descriptions. The perspective taken in process thinking is especially internal auditing, risk management and controls. The theory part also concerns special requirements of the financial administration of housing corporations.</p> <p>The existing directives and process descriptions were collected and used for the documentation of consistent process descriptions for the whole property finance department. Instructions were collected from the employees and created in cooperation with the management, if needed. The employees had the opportunity to influence the form of the new process descriptions.</p> <p>As a result, new process descriptions were created. These descriptions can also be partly used in marketing, and they were believed to work as a good tool in the daily work and in orientation for new employees. Some operations to be developed, which the company had already been aware of were also found. This thesis also confirms the need for further studies.</p>		
Keywords housing companies, Dextili Oy, house managing, development, process management, internal auditing, financial administration		
Miscellaneous Enclosures: process descriptions and account scheme directions, total 16 pages are confidential until 12.8.2018.		

## Sisältö

1	Johdanto .....	2
2	Tutkimuksen tausta .....	3
3	Prosessiajattelu .....	4
3.1	Sisäisen tarkastuksen näkökulma .....	8
3.2	Riskit .....	9
3.3	Kontrollit .....	10
4	Asunto-osakeyhtiön taloushallinto .....	12
4.1	Vastikkeet .....	12
4.2	Kirjanpito .....	13
5	Prosessikuvaukset .....	14
5.1	Vastikevalvonnan prosessit .....	17
5.2	Kirjanpidon prosessit .....	18
5.3	Prosessien riskit, tehokkuus ja kehittäminen .....	22
6	Tutkimustulosten arviointi .....	26
7	Yhteenveto .....	28
	LÄHTEET .....	30
	LIITTEET .....	32

## LIITTEET

LIITE 1.	Vuokranvalvonnan prosessit .....	32
LIITE 2.	Kirjanpidon prosessit .....	35
LIITE 3.	Tilikarttaohje .....	39
LIITE 4.	Ostolaskujen hyväksyntäkartta .....	47

## KUVIOT

KUVIO 1	Ostolaskujen käsittelyprosessista tehdyt kuvaukset .....	21
---------	--	----

## TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Työskentelyn loogiset tasot .....	6
TAULUKKO 2.	Sähköisen ostolaskujen kierrätyksen kontrollit .....	11

# 1 Johdanto

Dextili Oy on rakentamiseen ja kiinteistöjen ylläpitoon liittyviin taloushallinto-palveluihin erikoistunut tilitoimisto, joka työllistää noin 30 henkilöä. Yritys haki Taloushallintoliiton auktorisointia keväällä 2013, ja Tili-instituuttisäätiö myönsi auktorisoinnin 21.5.2013. Hakuprosessin yhteydessä kehitettiin yrityksen laadunhallintaa kirjaamalla eri työvaiheiden toimintamalleja prosessikuvauksiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda prosessikuvaukset erityisesti Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskukselle, joka keskittyy asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoon. Prosessikuvaukset tulevat osaksi yrityksen laatukäsikirjaa ja niiden avulla pyrittiin kartoittamaan mahdollisia kehittämiskohteita kiinteistötalouskeskuksen toiminnoissa.

Suomessa oli Patentti- ja rekisterihallituksen tilaston mukaan 31.12.2012 yhteensä 84 121 asunto-osakeyhtiötä, mikä teki asunto-osakeyhtiöstä Suomen kolmanneksi yleisimmän yritysmuodon (Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä 2013). Koska asunto-osakeyhtiöiden määrä on Suomessa suuri, on myös kiinteistöalan taloushallintopalveluille tarvetta. Suomen asunto-osakeyhtiölaki on ainutlaatuinen maailmassa, ja asunto-osakeyhtiöiden taloushallinnon teoriatieta on lähinnä suomalaisen kirjallisuuden varassa. Opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty lyhyesti asunto-osakeyhtiöiden taloushallinnon erityispiirteitä ja prosessiajattelun perusteita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena siten, että jo olemassa olevista toimintaohjeista kerättiin yhteneväiset prosessikuvaukset koko Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen käyttöön. Prosessikuvausten keräämisen tuloksena dokumentoitiin toimintamalleja jokapäiväisen työskentelyn ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Uusien prosessikuvausten todettiin soveltuvan myös markkinointimateriaaliksi.

## 2 Tutkimuksen tausta

Prosessikuvausten keräämisen ja täydentämisen kautta tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia riskejä Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseihin liittyy?
- Löytyykö Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseista kehitettävää tai puuttuuko jokin työvaihe?

Tutkimuskysymysten avulla tavoitteena on keskittää kehittämistoimia oikeisiin prosessien vaiheisiin ja saada tukea jo tehtyihin kehittämisprojektipäätöksiin. Opinnäytetyössä keskitytään vain kiinteistötalouskeskuksen prosesseihin eikä oteta kantaa Dextili Oy:n muihin toimintoihin. Analysoinnissa tarkastellaan ennen kaikkea mahdollisia riskejä ja tehokkuutta. Tutkimuksessa ei pureuduta tarkemmin eri lakien tuomiin erityiskysymyksiin, jotka ovat tilitoimistotyössä tärkeitä. Lakien ja säännösten vaikutus näkyy prosessikuvauksissa, vaikka niiden analysointi opinnäytetyössä jääkin vähemmälle huomiolle.

Prosessikuvausten ensisijaisena tavoitteena on olla uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena ja muistilistana vanhoille työntekijöille. Dokumentoiduista ohjeista löytyy helposti apua silloin, kun työntekijät sijaistavat toistensa lomiamia eivätkä varsinaiset työtehtävät täysin vastaa toisiaan. Työntekijöiden on lisäksi mahdollista verrata omaa työtapaansa yritysjohdon asettamiin laatuvaatimuksiin. Pyrkimyksenä on yhdenmukaistaa vastikevalvojen ja kiinteistökirjanpitäjien toimintamalleja eri asiakasyritysten välillä, jolloin työn seuranta ja arviointi on helpompaa. Yhdenmukaisten toimintatapojen avulla työntekijöiden on luontevampaa siirtyä tarvittaessa suorittamaan toisen asiakasyrityksen työtehtäviä.

Opinnäytetyön tutkimuksen kautta tavoitteena on löytää prosesseista mahdollisia toiminnan kehittämiskohteita ja riskitekijöitä. Tehottomien toimintojen löytäminen prosessien vaiheista mahdollistaa keskittymisen oikeisiin kehittämiskohteisiin niin, että tarjotun palvelun tehokkuus voidaan maksimoida. Työn toimeksiantajalle voidaan tarjota uusia ajatusmalleja ja ehdotuksia yritystoi-

minnan kehittämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi, jolloin työn laatu pysyy korkeana.

### 3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on tehokas keino liiketoiminnan kehittämisessä ja siten tuloksen parantamisessa. Olennaisena osana prosessiajattelua ovat organisaation ydinprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja jatkuva kehittäminen. Yleiset johtamisen päämäärät, kuten hyvä taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön aktiivisuus, ovat myös prosessijohtamisen tavoitteena, mutta keinot näihin tavoitteisiin pyrkimiseksi eroavat selvästi perinteisemmistä johtamiskäsityksistä. Perinteisesti johtamisessa on keskitytty kustannustehokkuuteen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja toimittajien kilpailuttamiseen. Sen sijaan prosessijohtamisen näkökulmasta painotetaan nopeutta, joustavuutta ja yhteistyötä. Toimittajia ja asiakkaita pidetään enemmän yhteistyökumppaneina arvoa tuottavassa verkostossa kuin pakollisina osina yritystoimintaa. Prosessiajattelun tavoitteena on yrityksen liiketoiminnan logiikan mallintaminen prosesseiksi ja niiden kehittäminen. Tapahtuvan kehitystyön ansiosta asiakkaille on mahdollista tarjota entistä parempaa palvelua ja toiminnasta voidaan karsia lisäarvoa tuottamattomia töitä. Lisäksi oma henkilöstö oppii ymmärtämään ja hallitsemaan yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5–8.)

Jokaisella yrityksellä on omat toimintatapansa, eikä menestyvää toimintamallia voida toiselta yritykseltä yksiselitteisesti kopioida. Jokaisen organisaation tulisi löytää oma polkunsä menestykseen, ja hyvä apukeino tässä kehitystyössä on prosessien kuvaaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5–8.)

Yleisesti etenkin pienemmissä yrityksissä yrityksen toimintatavat ovat muodostuneet ja kehittyneet ns. perimätietona työntekijältä toiselle, eikä liiketoimintaprosesseja ole varsinaisesti määritelty tai dokumentoitu (Ahokas 2012, 69–70). Dokumentoinnin avulla hiljainen tieto on mahdollista tuoda koko työyhteisön tietoon. Tärkeää on tiedostaa se, että tieto ei koskaan saisi olla vain

yhden ihmisen hallussa, vaan tieto tulisi saattaa koko henkilökunnan saataville. (Kokonaho 2011, 734.)

Suuremmissa yrityksissä prosessit on ehkä kuvattu osastokohtaisesti, mutta kaikki yksiköt sisältävää kuvausta koko prosessista ei välttämättä ole. Yrityksen kirjanpito-osastolla saattaa siis olla hyvä prosessikuvaus esimerkiksi ostolaskujen kirjaamisesta ja maksamisesta, mutta kirjanpito-osastolla ei tiedetä tarkasti, mitä osto-osastolla tehdään ja miten se vaikuttaa kirjanpitoon. Kun koko ostoprosessia ei ole mallinnettu niin, että kuvauksessa olisivat mukana kaikki ostoprosessiin osallistuvat osastot, saatetaan eri osastoilla tehdä päällekkäisiä asioita. Lisäksi ongelmatapausten selvittäminen nopeutuu ja helpottuu, kun työntekijöillä on parempi ymmärrys siitä, missä prosessin vaiheessa ja millä osastolla mahdollinen ongelma on syntynyt. (Ahokas 2012, 69–70.)

Yksinkertaistettuna prosessien mallintaminen tapahtuu kolmivaiheisesti: tunnistetaan tapahtumaketju, kuvataan se ja asetetaan tavoitteita sen toteutumiselle ja kehittämiselle. Todellisuudessa prosessien kuvaamiseen liittyy haasteita esimerkiksi mallintamisen yksityiskohtaisuuden osalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.) Hyvä lähtökohta olisi määritellä prosessit ensin yritystasolla ja vasta sen jälkeen keskittyä osastokohtaisiin prosessikuvauksiin. Osastokohtaisissa kuvauksissa voitaisiin näin käyttää hyväksi organisaatiotason kuvauksia, joiden kanssa osastojen omien prosessien tulisi olla yhdenmukaisia. Osastokohtaisesti prosessikuvauksia vain laajennettaisiin yksityiskohtaisemmiksi käytännön ohjeilla siitä, miten asia kyseisessä yksikössä tulisi tehdä. (Ahokas 2012, 69–70.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 10–11) ovat kuvanneet toiminnan mallintamisen loogiset tasot (ks. taulukko 1), jossa tasot 1–3 ovat prosessijohtamista ja tasot 4–5 toiminnan kehittämistä.



TAULUKKO 1. Työskentelyn loogiset tasot (Laamanen &amp; Tinnilä 2009,11)

<b>1) Business</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve, ratkaisu ja jakelu</li> <li>• Arvoketjujen tai arvoa luovien verkostojen kuvaus</li> <li>• Asema verkostossa</li> </ul>
<b>2) Ostologiikka vs. ansaintalogiikka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessikartta kuvaa asiakkaan ja organisaation prosesseja</li> <li>• Johtaminen kohdistuu kriittisiin (avain)prosesseihin</li> <li>• Arvoa luovat (ydin)prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki)prosessit</li> </ul>
<b>3) Liiketoiminta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessikuvaus kuvaa sen, mikä on kriittistä ymmärtää prosessissa</li> <li>• Johtaminen kohdistuu kriittiseen toimintaan</li> </ul>
<b>4) Palvelut ja tuotteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotekuvaukset, palvelukuvaukset, konseptit, spesifikaatiot</li> </ul>
<b>5) Työnkulku</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tarkka kuvaus tavoitteena mm. toiminnan kehittäminen, tietojärjestelmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen</li> </ul>

Tuotekehitys on perinteisesti ymmärretty fyysisten tuotteiden kehittämisenä, mutta myös palveluiden tuotteistaminen ja kehittäminen on noussut tärkeään rooliin palveluyrityksissä. Tuotteistamista on yhdelle tai useammalle asiakkaalle räätälöidyn palvelun tarkempi määrittely ja muuttaminen tuotteen omaiseksi. Tuotteistamisen myötä palvelun ostamisesta on mahdollista tulla helppoa ja sen tuottamisesta tehokasta, kun palvelun eri osa-alueet on jaoteltu ja standardoitu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseja Laamasen ja Tinnilän loogisella tasolla 4, sillä pyrkimys on luoda palvelukuvauksia kiinteistötalouskeskuksessa suoritettavista tehtävistä. Samalla kiinteistötalouskeskuksen tuottamat palvelut voidaan tuotteistaa ja myydä uusille asiakkaille yhtenäisenä pakettina.

Palveluprosessin kuvaaminen eroaa tuotantoprosesseista erityisesti siinä, että asiakas osallistuu olennaisesti prosessin kulkuun. Asiantuntijapalveluissa, ku-

ten tutkimuksen kohteena olevissa tilitoimistopalveluissa, prosessi ei aina suoriinivaisesti noudata ennalta määrättyä järjestystä. Prosessit saattavat olla asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä, jolloin prosesseja voidaan kuvata vain yleisellä tasolla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.) Koska Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen palveluiden laajuus on aina asiakaskohtaista, pyritään prosessikuvaukset pitämään yleisluontoisina siten, että ne soveltuisivat kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. Samalla saadaan mallikuvaukset tarjolla olevista peruspalveluista uusille potentiaalisille asiakkaille.

Prosessien mallintaminen on merkittävä osa yrityksen laadunhallintaa. Laadunhallinta juontaa juurensa 1920-luvun tilastollisiin tutkimuksiin, joista se on kehittynyt asiakkaiden tarpeita korostavaksi johtamisfilosofiaksi. Laadunhallinnan perustana on toiminnan, tuotteiden ja palveluiden jatkuva kehittäminen ja parantaminen asiakaslähtöisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26–27.)

Prosessien yhteneväisyys ja turhien toimintojen karsiminen ovat ensimmäiset laadunäkökulmat, jotka tulevat esiin prosessikuvauksista. Samalla voidaan löytää toiminnan mahdolliset pullonkaulat. Rajoitusten teorian mukaan prosessin tehokkuuden määrittää se työvaihe, joka on tehottomin. Kohdistamalla kehittämistoimenpiteet oikeaan työvaiheeseen, voidaan koko prosessin tehokkuutta parantaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26–27.) Toimintamallit ovat tärkeitä päivittäin toistuvissa tehtävissä. Kun tarvittava tieto on helposti ja nopeasti löydettävissä, aikaa jää enemmän tärkeämpien asioiden hoitamiseen eikä aika kulu tiedon etsimiseen. Se, mistä arkistosta mikin tieto löytyy, on siis hyvä dokumentoida tiedon etsimisen nopeuttamiseksi. (Kokonaho 2011,735.) Prosesseja mallintamalla toteutetaan myös riskienhallintaa, kun prosesseihin ja muihin operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit voidaan tunnistaa. Riskienhallinta itsessään voidaan kuvata prosessiksi, johon kuuluvat riskien tunnistaminen, mittaaminen, analysointi ja tarvittavien toimenpiteiden määrittely. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26–27.)

### 3.1 Sisäisen tarkastuksen näkökulma

Sisäisen tarkastuksen avulla pyritään arvioimaan yrityksen liiketoimintaa ja sen prosesseja. Tavoitteena on arvioida liiketoimintaan ja prosesseihin liittyviä riskejä ja valvonnan tehokkuutta. Prosesseja arvioimalla voidaan yrityksen toiminnasta löytää kehityskohteita. (Ahokas 2011, 50.) Kun sisäinen valvonta on omaksuttu osaksi yrityksen perusliiketoimintaprosesseja, se toimii parhaiten ja kattaa hyvin kaikki organisaation tasot (Ahokas 2012, 14).

Sisäisen valvonnan lähtökohtana voidaan pitää yrityksen toimintatapojen ja prosessien läpikäymistä. Kun yrityksen sisäistä valvontaa aletaan kehittää, yrityksen perustoiminnot tulisi dokumentoida. Näin pystytään selvittämään, mitä sisäisen valvonnan toimenpiteitä yrityksellä on jo olemassa olevissa prosesseissaan ja missä prosessien vaiheissa on sisäisen valvonnan kehittämistarvetta. Ensimmäinen vaihe prosessien dokumentoinnissa on prosessien tunnistaminen, jonka jälkeen ne kuvataan esimerkiksi prosessikaavioiden muotoon. Prosessikaavio havainnollistaa miten tietty toiminto etenee tai miten sen pitäisi toimia. Perusprosessien kuvaamisen jälkeen pyritään eri prosesseista tunnistamaan tärkeimmät kontrollit, jotka kuvataan yksityiskohtaisemmin esimerkiksi kontrollikatalogien avulla. Kontrollikatalogi sisältää tarkemmat kuvaukset siitä, mikä on kunkin kontrollin tavoite ja mikä osasto tai kuka henkilö vastaa kontrollista. (Ahokas 2010, 30–32.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään perusprosessien kuvaamiseen, joten kontrollikatalogien laatiminen voisi olla mahdollinen jatkotutkimuksen kohde, mikäli yrityksessä halutaan alkaa kehittää sisäistä valvontaa.

Perusprosessit dokumentoimalla yritysjohtoon on mahdollista tarkastaa, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita vai kuluuko työaika johonkin muuhun. Samalla työntekijöiden on helpompaa ymmärtää oma roolinsa yrityksessä. Halu kehittää yrityksen toimintaa on usein syynä siihen, että toimintaprosesseja aletaan dokumentoida. Prosessikuvauksista voidaan huomata, mikäli jokin tärkeä osa prosessista on jäänyt kokonaan suorittamatta. Prosessien mallin-

tamisella voidaan selkiyttää myös työntekijöiden välisiä vastuusuhteita, mikäli työntekijöiden keskuudessa on ollut epäselvyyttä siitä, kenen vastuulle tietty toiminto kuuluu. Myös suoritettujen toimintojen arviointi on helpompaa, kun tehtyä työtä voidaan verrata dokumentoituun malliin siitä, miten tehtävä tulisi suorittaa. Prosessikuvaukset voivat toimia tehokkaana työkaluna työntekijöiden päivittäisissä tehtävissä, sillä kuvausta voidaan käyttää tarkistuslistana siitä, onko kaikki tarvittavat tehtävät hoidettu. Tarkistuslistat ovat erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa työntekijä vaihtuu. (Ahokas 2012, 74–75.)

### 3.2 Riskit

Prosessien kuvaaminen on merkittävä osa riskien tunnistamista yrityksen toimintaketjuissa. Berry, Burke ja Collier (2007, 11) listaavat riskin tunnistamisen keinoiksi toimintaprosessin jakamisen pienempiin ja yksityiskohtaisempiin osiin kaikkien kyseisen prosessin riskitekijöiden löytämiseksi. Muita keinoja ovat muun muassa erilaiset työpajat, konsultoinnit, riskianalyysit, tutkimukset ja haastattelut.

Sisäisen valvonnan avulla pyritään tunnistamaan ja pienentämään yrityksen sisäisiä riskejä. Tällaisia toimintotasoisia riskejä pyritään ehkäisemään luomalla toimintoprosesseihin erilaisia kontroleja ja valvontatoimia. Sisäisiä riskejä voi syntyä muun muassa tiedonkulun katkeamisesta, henkilöstön ammattitaidosta ja motivoinnista, johtamisvelvollisuuksien muutoksesta ja työntekijöiden oikeuksista yhtiön varojen käyttöön. Prosessien kuvaamisen vaiheessa olisikin hyvä tunnistaa näitä mahdollisia riskitekijöitä, jotta prosesseja voitaisiin kehittää luomalla valvontatoimia prosessien sisälle. Valvontatoimien avulla voidaan varmistaa, että eri toiminnot suoritetaan johdon antamien ohjeiden mukaisesti. Esimerkkejä tavallisista valvontatoimista ovat muun muassa erilaiset hyväksymiset, valtuutukset, täsmäytykset ja työtehtävien eriyttäminen. (Koivu 2006, 50–57.)

Vaikka valvontatoimet ovat tarpeellisia yrityksen toiminnan seurannassa, niissäkin voi olla puutteita, jotka eivät poista riskitekijöitä kyseisestä prosessin vaiheesta. Suunnitellut valvontatoimet ovat useimmiten osa henkilöstön päivittäisiä työtehtäviä, jolloin inhimilliset erehdykset ja virheet ovat täysin mahdolli-

sia. Virheitä voi helposti syntyä esimerkiksi ohjeiden väärin ymmärtämisestä tai väsymyksestä ja huolimattomuudesta. Työtehtävien eriyttäminen ei aina ole mahdollista pienissä yrityksissä, jolloin yksittäisen työntekijän työnkuva saattaa muodostua liian laajaksi ja siten vaarallisia työyhdistelmiä pääsee syntymään. Kahden tai useamman henkilön yhteistyö kontrollin kiertämiseksi voi kuitenkin olla mahdollista, eikä työtehtävien eriyttäminen tällöin ole tehokasta. Myös muutokset yrityksen organisaatiossa voivat heikentää valvontajärjestelmän toimivuutta. (Ahokas 2012, 20.)

Sisäisen valvonnan kannalta yrityksessä tulisi pyrkiä tunnistamaan tiettyjä riskitekijöitä. Tällainen riskitekijä on esimerkiksi puutteellinen dokumentaatio, joka voi ilmetä monin tavoin. Esimerkki puutteellisesta dokumentaatiosta on se, että laskuja tai niihin liittyviä ostotilauksia ei löydy. Tämä vaikeuttaa paitsi perusliiketoimintaa, myös kirjanpidon ja tilintarkastuksen suorittamista. Dextili Oy:n kaltaisessa tilitoimistossa, jossa kirjanpito on ydinliiketoimintaa, tarvittavat dokumentit eivät saisi olla kateissa, vaan dokumenttien tekemisestä, käsittelystä ja arkistoinnista tulisi olla selkeä ohjeistus. Puutteellisena dokumentaationa voidaan pitää myös kirjallisten toimintaperiaatteiden tai työtehtävien kuvausten puuttumista. Riskitekijäksi näiden prosessikuvausten puuttumisessa muodostuvat helposti äkilliset poissaolo- tai irtisanoutumistilanteet. Kun työtehtävät on kuvattu, muiden työntekijöiden tai uuden rekrytoidun henkilökunnan on helpompaa päästä sisälle työnkuvaan. (Ahokas 2012, 23.)

### **3.3 Kontrollit**

Useimmat kontrollitoimenpiteet ovat osa henkilöstön päivittäisiä työrutiineja. Kontrollitoimenpiteet voidaan jakaa ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin. Ehkäisevillä kontrolleilla pyritään ennaltaehkäisemään virheitä ja väärinkäytöksiä esimerkiksi työtehtäviä eriyttämällä ja asianmukaisella laskujen tarkastuksella ennen maksatusta. Lisäksi salasanat ja käyttöoikeuksien rajaaminen ovat tärkeitä ehkäiseviä kontrolleja lukkojen ja valvontakameroiden ohella. Paljastavien kontrollien tarkoitus on tuoda esille jo tapahtuneita virheitä ja poikkeamia. Lisäksi kontrollin tulisi varmistaa virheiden korjaaminen. Paljasta-

via kontrolleja ovat mm. kirjanpidon pankkitilin täsmäyttäminen tiliotteisiin ja ostovelkojen vertaaminen velkojen vahvistuksiin. (Ahokas 2012, 35–36.)

Holopainen (2006, 304–308.) on kuvannut esimerkkinä sähköisen laskujen käsittelyn valvontatoimia, jotka olisi hyvä huomioida myös Dextili Oy:n prosesseissa. Holopaisen mukaan työtehtävien eriyttäminen on ehdottoman tärkeää ainakin seuraavien prosessin vaiheiden osalta: tilaaminen, vastaanotto, asia-tarkastus, hyväksyntä, maksatus ja kirjanpitokäsittely. Alla oleva taulukko 2 kuvaa sähköisen laskujen käsittelyn prosessin eri vaiheiden kontrolleja, joiden avulla pyritään pienentämään virheiden ja väärinkäytösten riskejä. Taulukkoon on kerätty vain ne prosessin vaiheet, joita voidaan mahdollisesti suorittaa Dextili Oy:n ostolaskujen käsittelyssä.

TAULUKKO 2. Sähköisen ostolaskujen kierrätyksen kontrollit (Holopainen 2006, 304–308)

Prosessivaihe	Varmistettava, että
Laskun vastaanottaminen ja skannaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaikki laskut tulevat skannatuiksi</li> <li>- skannaus on virheetöntä</li> <li>- miten laskut arkistoidaan skannauksen jälkeen ja kauanko niitä säilytetään</li> </ul>
Laskun kiertoon lähettäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kenelle lasku lähetetään hyväksyttäväksi. Väärin valittu hyväksyjä aiheuttaa turhaa viivästystä laskun maksulle tai se voi lähteä virheellisesti maksuun.</li> </ul>
Maksuaineiston tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaikki maksuun lähtevät laskut ovat hyväksytyjä</li> <li>- maksuaineistoon ei lähde virheellisiä tai olemattomia laskuja</li> </ul>
Maksuaineiston lähettäminen pankkiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on oikeus aineiston lähettämiseen</li> <li>- aineistossa ei ole ylimääräisiä maksuja</li> <li>- maksuaineiston kokonaissumma on oikein</li> </ul>
Tiliotteen noutaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiliote on oikealta ajalta ja ajoissa</li> <li>- tiliotteen tapahtumat täsmäytetään maksuihin</li> </ul>

## 4 Asunto-osakeyhtiön taloushallinto

Asunto-osakeyhtiöllä tarkoitetaan osakeyhtiötä, jonka tarkoituksena on omistaa ja hallita rakennusta, jonka huoneistojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta vähintään puolet on yhtiöjärjestyksellä määrätty asuinhuoneistoiksi (L 22.12.2009/1599, 1:2 §). Yhtiön osakas omistaa vain osakkeita, ja asunto-osakeyhtiö omistaa itse rakennuksen (Kuhanen 2011, 67–68).

### 4.1 Vastikkeet

Asunto-osakeyhtiölain (L 22.12.2009/1599) 3. luvun mukaan asunto-osakeyhtiön osakkaan velvollisuuksiin kuuluu yhtiövastikkeen maksaminen yhtiöjärjestyksen määräämän vastikeperusteen mukaisesti. Vastikkeen perusteena voi olla esimerkiksi huoneiston pinta-ala tai osakkeiden lukumäärä. Jos yhtiössä peritään erillistä vesivastiketta, voi maksuperusteena olla myös luotettavasti arvioitu kulutus tai huoneistossa asuvien henkilöiden määrä. Eri käyttötarkoituksissa olevien huoneistojen vastikekerroin saattaa vaihdella. Esimerkiksi liikehuoneistoilla voi olla asuinhuoneistoja suurempi vastikekerroin ja varastoilla vastaavasti pienemmät. Kerättävillä yhtiövastikkeilla asunto-osakeyhtiö kattaa kiinteistön ylläpitämisestä aiheutuneet kulut. (Kuhanen 2011, 82–84.)

Yhtiövastike eli hoitovastike määritetään vuosittain laadittavan talousarvion perusteella. Talousarviolla arvioidaan kyseisen vuoden tulevia kustannuksia, jotka saattavat vuosittain vaihdella paljonkin. Esimerkkejä vuosittain suuresti vaihtelevista kustannuksista ovat mm. lämmityskustannukset ja talvikunnossapidon kulut, joihin sääolosuhteet vaikuttavat. Yhtiökokouksen päätöksellä voidaan antaa hallitukselle valtuudet periä myös ylimääräistä hoitovastiketta, mikäli talousarvioon perustuva hoitovastike ei riitäkään kattamaan vuoden aikana syntyneitä kustannuksia. Mikäli hoitovastiketta on kerätty liikaa, voidaan vastike jättää kokonaan perimättä yhdeltä tai useammalta kuukaudelta. Hoitovastikkeella katettavia kuluja ovat mm. käytöstä ja kunnossapidosta aiheutuvat kustannukset, kuten maa-alueen vuokra, lämmityskustannukset ja palkamenot, sekä yhtiölle lain mukaan kuuluvat velvoitteet, kuten kiinteistövero.

(Kuhanen 2011, 84–86.) Hoitovastiketuotot tulevat taloyhtiölle varsin tasaisesti, kun vastikkeiden määrä pysyy lähes samana kuukausittain. Kuluissa sen sijaan on usein suuriakin eroja kuukausittain, sillä esimerkiksi kiinteistövero syksyllä on iso kuluerä, joka saattaa heikentää taloyhtiön maksuvalmiutta. Maksuongelmien välttämiseksi talousarviolta pyritään usein tilanteeseen, jossa taloyhtiöllä olisi noin yhden kuukauden tuottoja vastaava rahavaraaus käytössään. Yllättäviä kuluja saattaa syntyä ennätyskylmästä talvesta tai akuutista korjaustarpeesta. Pieni budjetoitu hoitovastikeyljäämä auttaa yllättävissä tilanteissa, eikä taloyhtiön tarvitse välttämättä turvautua lyhytaikaiseen hoitolainaan tai luotolliseen shekkitiliin, joista taas aiheutuu taloyhtiölle korkokuluja. (Marttila 2011, 196–197.)

Asunto-osakeyhtiöllä voi olla rahoituslainaa, joka on joko rakennusaikaista tai nostettu laajan korjaushankkeen rahoittamiseksi. Tällaisen lainan takaisinmaksua varten voidaan osakkailta periä pääomavastiketta. Asunto-osakeyhtiölaissa määrätään, että pääomavastikkeella katetaan tietyt pitkävaikutteiset menot. Pitkävaikutteiseksi menoksi voidaan määritellä hanke, joka on mahdollista aktivoida kirjanpidossa. Mikäli yhtiössä peritään hoitovastikkeen lisäksi pääomavastiketta, on osakkeenomistajilla oikeus maksaa osuutensa kerralla pois siitä lainasta, johon pääomavastiketta kerätään. Yhtiöjärjestyksellä voidaan rajoittaa sitä, voiko osakas maksaa lainaosuutensa vain kokonaan vai osittain, ja sitä milloin lainaosuussuorituksia otetaan vastaan. (Kuhanen 2011, 83–84.)

## 4.2 Kirjanpito

Asunto-osakeyhtiön tapahtumat kirjataan kirjanpitoon yleensä maksuperusteisesti, eli sille päivälle, jona maksu on tapahtunut. Kaikkien tilikauden aikana syntyneiden tulojen ja menojen on kuitenkin kirjanpidossa kirjauduttava oikealle tilikaudelle. Jotta kulut saadaan kohdistumaan oikealle tilikaudelle, tilinpäätökseen oikaistaan maksuperusteiset kirjaukset suoriteperusteisiksi. Tyypillisiä tilinpäätöksen kirjauksia ovat ostovelkojen ja korkojaksotusten kirjaaminen, joissa kulu kuuluu päättyvälle tilikaudelle, mutta maksetaan vasta seuraavan tilikauden puolella. (Salin 2008, 23.)



Koska asunto-osakeyhtiön tulot tulevat yhtiövastikkeista ja vuokrasta, on syytä pitää vuokrankantokirjaa näiden saamisten valvomiseksi. Vuokrankantokirjan avulla lasketuista yhteissummista voidaan kirjanpitoon viedä tosite, joka erittelee erityyppiset maksut, kuten hoitovastikkeen, vesimaksun ja pääomavastikkeen, omille tileilleen. (Salin 2008, 26.)

Täsmäyttäminen on merkittävä osa kirjanpitäjän työtä erityisesti silloin, kun tapahtumia kirjataan kirjanpitoon eri reskontrista ohjelmien välillä. Asunto-osakeyhtiön kirjanpidossa on syytä tarkastaa, että vuokrankantokirjan tapahtumat täsmäävät kirjanpidon tapahtumiin. Lisäksi pankkitilien ja lainojen saldojen pitää kirjanpidossa täsmätä tiliotteisiin ja pankin vahvistuksiin. (Salin 2008, 65–66.)

Asunto-osakeyhtiö ei ole voittoa tavoitteleva yhtiö, joten asunto-osakeyhtiön tilinpäätös pyritään laatimaan siten, että verotettavaa tuloa ei synny. Mikäli verotettava tulo jää alle 30,00 euron, tuloveroa ei tarvitse maksaa. Jos tilikauden tulos näyttää voittoa enemmän kuin 30,00 euroa, eikä yhtiöllä ole käytössään aikaisempien vuosien vahvistettuja tappioita, joudutaan turvautumaan erilaisiin tuloksen järjestelykeinoihin verotettavan tulon välttämiseksi. Aikaisempien vuosien vahvistetut tappiot vanhenevat 10 verovuodessa. Tappiot voidaan menettää aikaisemminkin, jos yli puolet yhtiön osakkeista on vaihtanut omistajaa tappion syntymisvuoden aikana tai sen jälkeen. Jos osakkeiden omistus on vaihtunut perinnön tai testamentin kautta, ei osakasmuutosta oteta huomioon. Tuloksen järjestelykeinoina voidaan käyttää mm. poistojen tekemistä elinkeinoverolain määrittelemien rajojen puitteissa tai asuintalovarauksen tekemistä. Mikäli yhtiökokous on tehnyt päätöksen vastikkeiden rahastoinnista, myös rahastoinnilla voidaan pienentää verotettavaa tuloa. (Salin 2008, 66–67.)

## 5 Prosessikuvaukset

Tutkimusaineisto on koottu pääasiassa jo olemassaolevista ohjeistuksista ja työnkuvauksista, joita yrityksessä on aiemmin kirjattu. Ohjeet kerättiin yhteen ja niiden avulla koottiin yhtenäiset prosessikuvaukset kaikista kiinteistötalous-

keskuksen prosesseista. Hajallaan olevia ohjeita kerättäessä huomattiin, että monista työtehtävistä ei ollut lainkaan ohjeistusta kirjallisessa muodossa. Niistä tehtävistä, joista ei ollut dokumentoituja ohjeita, tehtiin ohjeet yhdessä kyseisten tehtävien erityisosaajien ja yritysjohtajan kanssa. Kaikki yhteen kerätyt ohjeet ja prosessikuvaukset käytiin ensin läpi yritysjohtajan kanssa ja muokattiin vastaamaan johtajan toiveita ja näkemystä siitä, miten asiat tulisi yrityksessä hoitaa. Tämän jälkeen prosessikuvaukset esiteltiin toukokuussa koko henkilökunnalle työhyvinvointipäivän yhteydessä.

Kaikkien työntekijöiden paikallaolo oli onnistunut ratkaisu, koska esittelyn aikana työntekijät saivat kommentoida tehtyjä kuvauksia ja niiden soveltuvuutta omaan työhönsä. Työntekijät rohkaistuivat erinomaisen hyvin kommentoimaan työhyvinvointipäivän aluksi, joten prosessikuvauksia voitiin muokata vielä mm. lisäämällä muutamia työvaiheita ja selventämällä joitain kaavioita. Korjatut prosessikaaviot tallennettiin yrityksen jaetulle työasemalle ja tästä informoitiin koko henkilökuntaa yhteisessä viikkopalaverissa. Samalla pyydettiin työntekijöitä huomioimaan uudet ohjeet, joiden mukaiset toimintatavat olisi tärkeää sisäistää omaan työhönsä. Uusien toimintamallien noudattamisen seuranta kehitetään yrityksessä edelleen.

Työhyvinvointipäivän yhteydessä esiteltyjä prosessikuvauksia varten kuvauksista tehtiin Power Point -esitys, joka ensiesittelyssä todettiin jopa markkinointimateriaaliksi soveltuvaksi. Tulevaisuudessa esitystä tullaankin käyttämään apuna sopimusneuvotteluissa havainnollistamaan kaikkia niitä työtehtäviä, jotka on mahdollista sisällyttää taloushallintopalveluiden sopimukseen. Esityksestä tehtiin mahdollisimman selkeä, ytimekäs ja visuaalisesti houkutteleva. Asiakkaan on näin ollen mahdollista tutustua tarjottujen palveluiden sisältöön pääpiirteissään ennen sopimuksen yksityiskohdista neuvottelemista.

Jo olemassa olevien ohjeiden keräämisellä pyrittiin tutkimusaineiston taloudellisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Samoja ohjeistuksia oli siis turha kirjoittaa uudelleen alusta alkaen, kun työ oli jo aiemmin tehty. Nämä ohjeet ovat tutkimuksen sekundaariaineistoa, jota ei ole aiemmin tutkittu. Kaikkia kerättyjä ohjeita ei sellaisenaan voitu käyttää prosessikuvausten dokumentoinnissa,

sillä osa työtehtävistä oli muuttunut ohjeiden kirjoittamisen jälkeen ja osa ohjeista piti muuttaa selkeämpään muotoon. Osa sekundaarianeistosta jouduttiin jättämään kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä jotkut ohjeet olivat niin yksityiskohtaisia ja vain tietyn asiakkaan tarpeisiin yksilöityjä, ettei niiden perusteella voitu yleistää toimintamalleja koko yritykselle. Tutkimuksen primääriainestona voidaan pitää saatuja haastatteluvastauksia ja muistioita keskusteluista yritysjohdon kanssa heidän toiveistaan prosessien kulkuun liittyen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 160) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin liittyy olennaisesti aineiston kokoaminen kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tämän tutkimuksen kohdalla kyseinen määritelmä toteutui erityisen hyvin, sillä tutkimusaineistoa kerättiin jatkuvasti Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksessa päivittäisen työskentelyn ohella. Tutkimuksessa on siis hyödynnetty valmiin aineiston keräämisen ja haastatteluiden lisäksi myös epävirallisempia tietolähteitä, kuten keskusteluita työkavereiden kanssa mahdollisissa ongelmatilanteissa. Näin on pyritty saamaan kaikki tutkimuksen aikana tapahtunut tiedonkeruu mukaan tutkimukseen. (Kiviniemi 2007, 78.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat myös tutkimuksessa toteutettu osallistuva havainnointi sekä haastattelut. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksena. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Haastateltavina ovat olleet yritysjohdon lisäksi ne työntekijät, joilla on pisin kokemus tiettyistä työtehtävistä ja jotka ovat mukana kouluttamassa uusia työntekijöitä. Näillä valinnoilla on tavoiteltu epävarmuustekijöiden pienentämistä haastateltavien vastauksissa. Opinnäytetyön toteutusajankohta oli haasteellinen, sillä tilitoimistoissa tammi-maaliskuu on erittäin kiireistä aikaa, ja siksi työntekijöillä tai yritysjohdolla ei ole ns. ylimääräistä aikaa haastatteluihin vastaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Siksi haastatteluja järjestettiin jo marras-joulukuussa ja niitä jatkettiin vasta huhtikuussa. Kevään aikana muutamiin toimintaprosesseihin tuli myös muutoksia mm. varainsiirtoverolain muutosten johdosta, joten haastatteluiden jatkaminen myöhemmin keväällä mahdollisti ajantasaisemman tiedon keräämisen tutkimuksen tueksi. Samalla tavoitteena oli haastateltavien

parempi keskittyminen heiltä kysyttyihin kysymyksiin, kun normaalit työtehtävät eivät aiheuttaneet niin suuria paineita ja kiirettä.

Suuri osa haastatteluista toteutettiin sähköpostilla avoimena haastatteluna joko yhdelle tai useammalle henkilölle. Lisäksi haastatteluja toteutettiin kasvotusten yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Pari- ja ryhmähaastatteluista haluttiin järjestää erityisesti siksi, että saatiin tietoja useammalta henkilöltä yhtä aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 205–206). Ryhmähaastatteluista varten haastattelun osallistuville toimitettiin käsiteltävään aiheeseen liittyen ennakkomateriaalia, jotta haastateltavien oli mahdollista osallistua keskusteluun täysipainoisesti. Ennakkomateriaalin toimittaminen auttoi kohdistamaan ajatukset oikeisiin asioihin, eikä haastattelun alussa aikaa kulunut liiaksi aiheen esittelyyn, kun kaikki olivat saaneet pohtia omia näkemyksiään etukäteen. Useamman samoissa tehtävissä työskentelevän työntekijän kesken pystyttiin havainnoimaan mahdollisia eroavaisuuksia työtavoissa työntekijöiden välillä.

Yhteneväisiä ohjeita löytyi paljon ja näitä toimintamalleja voitiin pitää yrityksen yleisinä toimintatapoina. Asiakaskohtaisista eroista keskusteltiin yritysjohdon kanssa ja selvitettiin ne toimintamallit, joita ensisijaisesti tarjotaan asiakkaille ja jotka ovat yrityksessä yleisesti käytössä. Keskustelujen tavoitteena oli löytää eroavaisuuksia työtehtävien sisällä. Näistä eroavaisuuksista nostettiin esille suurimpia kehittämiskohteita.

## 5.1 Vastikevalvonnan prosessit

Dextili Oy:n vastikevalvonnan rutiineja selvitettiin yhteistyössä vastikevalvojen kanssa. Asiakaskohtaisia eroavaisuuksia on jonkin verran, ja kaikki palvelut räätälöidään tarvittaessa asiakkaan tarpeiden mukaan. Perusprosessit saatiin kuitenkin esille keskustelujen kautta.

Vuosirutiineista tehtiin vuosikello, joka on esitetty vastikevalvonnan prosesseissa liitteessä 1. Vuosikello on tehty suurimpien asiakkaiden vuosittaisten aikataulujen perusteella. Isännöitsijätoimistokohtaisesti voidaan sopia esimerkiksi asukas-, autopaikka- ja saunalistojen tarkistamisen ajankohdasta. Myös tilisiirtojen lähetyssajankohta ja vuokrankorotukset voidaan sopia asiakaskoh-

taisesti. (Ihalainen 2012.) Tammikuun aikana Verohallinnolle tulee toimittaa 102-lomake, jolla ilmoitetaan mm. osaksmuutokset edelliseltä vuodelta. Tilisiirrot lähetetään osakkaille ja asukkaille vuodeksi eteenpäin yhtiökokouksessa vahvistettujen vastikkeiden mukaan. Tilisiirtojen lähetysajankohta riippuu yhtiökokouksen pitämisestä keväällä tai syksyllä. (Paldanius 2012.)

Vastikevalvonnan kuukausittaiset rutiinit olivat selkeästi yhtenäisimmät eri isännöitsijätoimistojen välillä. Kuukausittaisiin vastikevalvojan työtehtäviin kuuluvat mm. raporttien muodostaminen, rästireskontra ja suoraveloitusaineistojen lähettäminen pankkiin. Rästireskontralla tarkoitetaan maksukehotusten lähettämistä maksamattomista vastikkeista. (Paldanius 2012.) Suoraveloituspalvelu päättyy 31.1.2014 mennessä, ja kyseistä palvelua ovat tulossa korvaamaan e-laskupalvelu ja suoramaksut (Siirrot suoraveloituksesta uusiin palveluihin pähkinänkuoressa 2013). Näiden palveluiden käyttöön liittyvät tarkemmat ohjeet vastikevalvojille tulee tehdä palvelumuutoksen yhteydessä. Kuukausirutiineja on kuvattu liitteessä 1.

Vastikevalvojan työtehtäviin kuuluu joidenkin isännöitsijätoimistojen kohdalla myös isännöitsijäntodistusten tekeminen (Ihalainen 2013). Isännöitsijäntodistustilauksessa tulisi olla tieto siitä, mitä varten todistus on pyydetty, koska tämä vaikuttaa toimituksen sisältöön. Isännöitsijäntodistusten toimitusaika on 3–5 työpäivää tilauksen saapumisesta. (Kinnunen 2012.)

## 5.2 Kirjanpidon prosessit

Kirjanpitäjän työnkuvaan kuuluvat Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksessa monipuolisesti asunto-osakeyhtiön talouteen liittyvät tehtävät. Asiakaskohtaisesti ovat sovittavissa ne kirjanpidon palvelut, jotka liitetään tarjottavaan palvelupakettiin. Peruskirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi kirjanpitäjän työtehtäviin kuuluvat lainaosuuslaskenta, lainaosuuslaskujen teko, taloyhtiön edelleenlaskutukset, välitilinpäätökset ja mahdollisesti ostolaskujen käsittely. Ostolaskujen käsittelyn voi hoitaa myös reskontranhoitaja (Kirjanpito ja osto-reskontra. Kirjanpitäjän työtehtävät -listaus. 2013.)

Liitteessä 2 on eritelty mm. kirjanpitäjän päivittäisiä työtehtäviä, joita tehdään vuodenajasta riippumatta. Tärkeimmistä työtehtävistä tehtiin erilliset prosessikuvaudet, joissa käsitellään tarkemmin kyseisen työtehtävän vaiheet. Asunto-osakeyhtiöiden tilinpäätöksen laatimisesta oli Dextili Oy:llä jo käytössään hyvä kirjallinen ohjeistus, jota suurin osa työntekijöistä käyttää tilinpäätöksiä tehdessään. Koska valmis ja toimiva ohjeistus tehtävistä kirjauksista ja tarvittavista tilinpäätösmateriaaleista oli jo olemassa, ei uutta ohjetta lähdetty tämän työn puitteissa tekemään. Yksityiskohtaisempien kirjausohjeiden lisäksi kuvattiin lyhyesti tilinpäätökseen ja välitilinpäätökseen liittyvät toimenpiteet yleisemmällä tasolla liitteeseen 2.

Tilinpäätösaikataulun tekee asiakas ja hyväksyttää sen kirjanpitäjällä. Myös tilinpäätösmateriaalin hankkii asiakas hyvissä ajoin ennen tilinpäätöksen tekemistä. Suurimmalla osalla asunto-osakeyhtiöistä tilikausi on kalenterivuosi, joten tilinpäätös tehdään huhtikuun loppuun mennessä. Kirjanpitolain (30.12.2004/1304, 3. luku 6 §) mukaan ”tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.” Myös veroilmoitus on toimitettava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymiskaudesta lukien (Salin n.d.). Näin ollen suurimman osan tilinpäätöksistä ja veroilmoituksista pitää olla valmiina huhtikuun loppuun mennessä. Veroilmoituksen täyttämisessä tulee huomioida, että asiakkaan on allekirjoitettava ilmoitus ennen Verohallinnolle lähettämistä.

Välitilinpäätökset tehdään yleensä 6–8 kuukautta edellisen tilinpäätöksen päättymisen jälkeen, joten suurin osa välitilinpäätöksistä ajoittuu alkusyksylle. Välitilinpäätösaikatauluista ja niiden sisällöstä on kuitenkin sovittava asiakkaan kanssa.

### **Ostolaskujen käsittely**

Ostolaskujen käsittelyprosessi voidaan hoitaa kokonaan Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksessa, tai ostoreskontran voi hoitaa asiakas itse. On myös mahdollista, että asiakas hoitaa tietyt osaprosessit ostolaskujen käsittelystä ja kiinteistötalouskeskus oman osansa.

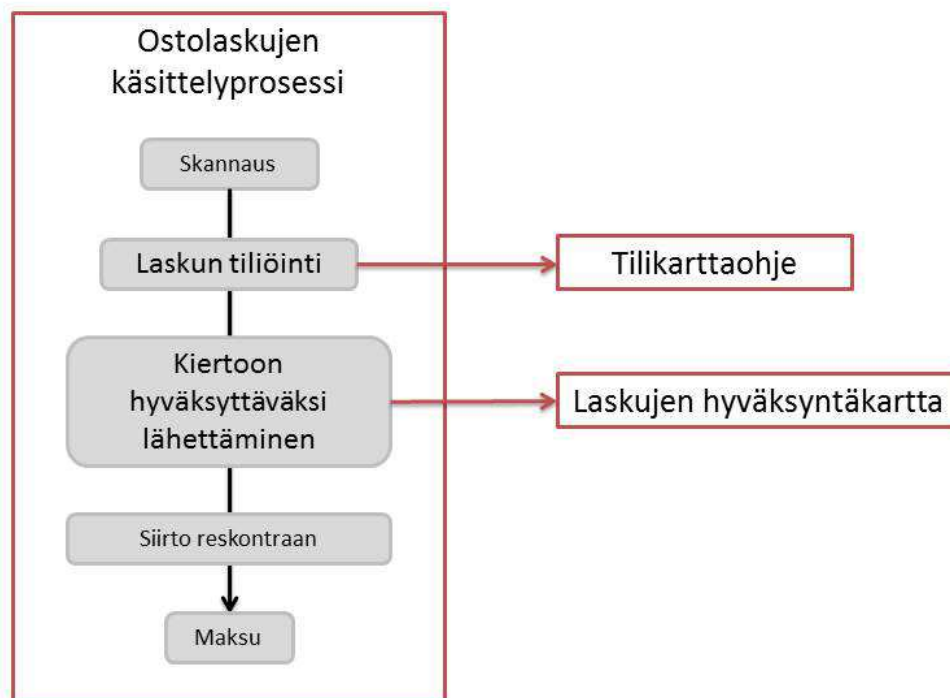
Ostolaskun käsittelyprosessi alkaa ostolaskun saapumisesta. Ostolasku voidaan vastaanottaa sähköisesti verkkolaskuna tai paperisena laskuna. Paperilasku avataan kirjekuoresta ja skannataan ostolaskujen käsittelyyn sähköiseen muotoon. Kaikki laskut tallennetaan järjestelmään, jonka avulla laskut kierrätetään hyväksyttävänä ja josta ne hyväksynnän jälkeen lähetetään maksuun. Niin paperista kuin verkkolaskuakin tallennettaessa tulisi laskulta tarkistaa maksutietojen oikeellisuus.

Laskut tiliöidään asiakkaan kanssa sovittujen tiliöintiohjeiden mukaisesti. Tämän työn yhtenä osana oli yleisen tilikarttaohjeen (liite 3) tekeminen, joka helpottaa kirjanpitäjien arviointia siitä, miten eri kulut tulee tiliöidä. Tilikarttaohjeen tavoitteena on saada asiakkaina olevien eri taloyhtiöiden tiliöinnit yhteneväisiksi, jolloin myös taloyhtiöiden välinen vertailu helpottuu. Samalla pyritään käyttämään samoja tilejä eri taloyhtiöillä, jolloin taloyhtiökohtaiset tilit vähenevät ja tiliöinti nopeutuu. Kun kaikilla asiakasyhtiöillä on mahdollisimman yhteneväiset tilikartat käytössään, ei kirjanpitäjän aikaa kulu yksittäisen käyttökelpoisen tilin etsimiseen.

Kun lasku on tiliöity, se lähetetään kiertoön hyväksyttäväksi. Asiakkaan kanssa voidaan sopia, että kirjanpitäjä voi hyväksyä esimerkiksi tiettyjä sopimukseen perustuvia laskuja itse, mikä nopeuttaa laskun kiertoa ja vähentää työaikaa muualla. Tämän työn puitteissa luotiin myös ostolaskujen hyväksyntäkartta (liite 4), jonka tavoitteena oli hyväksymiskäytäntöjen yhtenäistäminen eri asiakkaiden välillä. Hyväksyntäkartta lähetettiin kommentoitavaksi kaikille asiakkaana oleville isännöitsijätoimistoille, jotka ovat ostaneet ostolaskujen käsittelypalvelun. Samalla tarjottiin mahdollisuutta hyväksyä tehty ohjeistus uudeksi toimintamalliksi. Suuri osa asiakkaista hyväksyikin tarjotun uuden käytännön ja tarttui tähän mahdollisuuteen. Ostolaskujen käsittelyprosessi päättyy ostolaskun maksamiseen ja taloyhtiön rahatilanteen seuraamiseen.

Koska ostolaskujen käsittelyprosessi on iso osa päivittäisiä työtehtäviä ja ostolaskujen tiliöinnistä alkaa koko kirjanpidon prosessi, syntyi ostolaskujen käsit-

telyyn liittyen useampia edellä mainittuja prosessikuvauksia, joiden synty on esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Ostolaskujen käsittelyprosessista tehdyt kuvaukset

### Lainaosuuslaskenta

Lainaosuuslaskenta on yksi asunto-osakeyhtiön kirjanpitäjän merkittävimmistä työtehtävistä. Asunto-osakeyhtiön osakkailla on mahdollisuus maksaa lainaosuutensa pois yhtiön sellaisesta lainasta, johon kerätään pääomavastiketta. Jotta osakkaiden tasavertainen kohtelu voidaan varmistaa, täytyy lainasta pitää ajantasaista lainaosuuslaskentaa. Lainaosuuslaskelman ajantasaisuus tuli entistä tärkeämmäksi kevään 2013 aikana, kun asunto-osakeyhtiöiden, kiinteistöyhtiöiden ja keskinäisten kiinteistöyhtiöiden osakkeiden luovutuksia koskeva varainsiirtoverotus muuttui. 1.3.2013 alkaen varainsiirtoverotuksessa huomioidaan kauppahinnan lisäksi luovutettuihin osakkeisiin kohdistuva lainaosuus. (Varainsiirtoveron maksaminen 2013.) Tästä syystä Dextili Oy:ssä tiukennettiin lainaosuuslaskelmien päivitysväliä niin, että laskelmat eivät saisi olla 1–2 kuukautta vanhempia. Mieluiten laskelmat pyritään tekemään aina



kuluvan kuukauden loppuun siten, että ne olisivat ajan tasalla isännöitsijäntodistuksia annettaessa.

Kirjanpitäjän työtehtäviin kuuluu lisäksi lainaosuuslaskujen tekeminen osakkaille. Laskua tehdessä on varmistuttava lainaosuuslaskelman oikeellisuudesta ja selvitettävä pankista ylimääräisestä lyhennyksestä aiheutuvat kulut. Kun osakas maksaa lainaosuutensa asunto-osakeyhtiön tilille, tulee suoritus välittömästi lyhentää pankkiin eikä rahoja saa käyttää muuhun kuin kyseisen lainan lyhentämiseen. Lainaosuuslaskun laatimisesta on yrityksessä ollut jo valmiita hyviä ohjelmakohtaisia ohjeita, jotka nyt kerättiin yhteen yleiseksi ohjeeksi. Vastuunjakotaulukon mukaan osakkailta edelleen laskutettavat taloyhtiön maksamat kulut kirjanpitäjä toimittaa tiedoksi vastikevalvojalle, joka tekee laskut osakkaille.

### **5.3 Prosessien riskit, tehokkuus ja kehittäminen**

Tämän tutkimuksen perusteella Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseissa ei ole havaittavissa erityisen vakavia riskitekijöitä, joihin tulisi välittömästi puuttua. Erilaiset varmennukset ja täsmäytyskäytännöt kertovat kokeemuksesta ja riskin mahdollisuuden sisäistämisestä. Yrityksessä on laajalti käytössä asiakkaan toimesta tehtävät hyväksynnit ja ohjelmistojen käyttöoikeuksia on rajattu työnkuvan mukaisesti. Dextili Oy:ssä olisi kasvaneen henkilökunnan myötä mahdollisuuksia laajempaankin työtehtävien eriyttämiseen. Työn tehokkuuden takaamiseksi on yrityksessä esimerkiksi kirjanpitäjän työnkuva kuitenkin muodostunut kovin laajaksi. Kun työnkuvaan kuuluu monia eri vaiheita samasta toimintaprosessista, saattaa työhön muodostua myös vaarallisia työyhdistelmiä. Asiakkaana olevien asunto-osakeyhtiöiden kirjanpidon tapahtumat ovat toisaalta niin vähäisiä, että asiantuntemus yksittäiseen taloyhtiöön heikkenee huomattavasti, mikäli työtehtäviä eriytetään liiaksi. Tällä hetkellä lähes jokaisen asunto-osakeyhtiön vastikevalvontaa ja kirjanpitoa hoitavat eri henkilöt, jolloin syntyy keskinäistä valvontaa. Lisäksi kirjanpitäjän työtä valvovat asiakkaana oleva isännöitsijätoimisto ja asunto-osakeyhtiön hallitus, jolloin riski väärinkäytöksiin pienenee.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 5–8) mukaisesti prosessijohtamisessa painotetaan nopeutta, joustavuutta ja yhteistyötä. Dextili Oy:ssä on huomioitu hyvin nämä prosessijohtamisen metodit. Nopeutta pyritään jatkuvasti tehostamaan karsimalla mahdollisia turhia työvaiheita ja priorisoimalla työtehtäviä. Joustavuus näkyy erityisesti siinä, että perusprosesseista on mahdollista koota asiakaskohtaisesti asiakkaan tarpeisiin parhaiten sopiva palvelupaketti. Myös yhteistyö asiakkaan suuntaan on useimmiten erittäin tiivistä. Koska monien asiakkaiden kanssa yhteistyö on tiivistä ja sujuvaa, olisi yrityksellä mahdollisuuksia luoda myös yli yritysrajojen kulkevia prosessikuvauksia. Kuten Ahokaskin (2012, 69–70) toteaa, ongelmatapausten selvittäminen nopeutuu ja helpottuu, kun työntekijöillä on ymmärrys kokonaisprosessista. Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen tekemä työ on vain osa toimintaprosessia, jota asiakasyritykset suorittavat. Ymmärrys eri osastojen toiminnoista ja asiakasyrityksen eri toimintojen vastuuhenkilöistä tehostaa kirjanpitäjän toimintaa, kun aika ei kulu oikean osaston ja oikean henkilön etsimiseen ongelmia selvitetessä. Koska asiakassuhteet ovat luottamuksellisia ja tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tehokasta palvelua, voisi tilitoimisto innostaa myös asiakasyrityksiä kehittämään omia prosessikuvauksiaan siten, että ne palvelisivat myös tilitoimistoyrityksen omaa toimintaa.

Tutkimusaineistoa kerättyä havaittiin, että Dextili Oy:llä on olemassa paljon hyvää materiaalia valmiina, mutta tiedon jäsentely ja sen löytäminen koettiin ongelmalliseksi. Kun tehtyjä prosessikuvauksia käytiin läpi ensin pienemmissä ryhmissä ja lopulta koko henkilökunnan kanssa työhyvinvointipäivän yhteydessä, erityisesti kirjanpitäjät kiittelivät perustyötehtävien listaamista tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Kirjanpitäjille tulee usein pyyntöjä erilaisten laskelmien ja analyysien tai muiden selvitysten ja lisätöiden tekemisestä asiakkailta. Näissä tilanteissa kirjanpitäjä on joutunut miettimään sitä, kuuluisiko ylimääräiseltä tuntuvasta työstä laskuttaa asiakasta. Nyt kirjanpitäjän perustehtävät dokumentoitiin yksityiskohteisiksi prosessikuvauksiksi. Nämä perustehtävät kuuluvat yleisesti ottaen aina asiakkaan sopimusveloitukseen. Yleisohjeena voidaan sanoa, että kaikki työ näiden perustehtävien ulkopuolelta on erikseen laskutettavaa lisätyötä.

Kun työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mitkä työtehtävät todella sisältyvät sopimukseen, on lisälaskutuksen tekeminen helpompaa. Lisätyö on aikaisemmin jäänyt helposti laskuttamatta, koska työntekijä ei ole tiennyt tehneensä sopimukseen sisällymätöntä työtä. Samalla yritykseltä on jäänyt myyntituottoja saamatta ja työaika on kulunut työnantajan kannalta vastikkeettomaan työhön. Yleinen haastatteluissa esille tullut toive oli lisäveloitusten selventäminen, johon toivottiin jopa asiakaskohtaisia koulutuksia. Työntekijöiden olisi hyvä tietää palvelusopimusten sisällöistä hinnoittelua siinä määrin, ettei yritykseltä jää tuottoja saamatta työntekijöiden tietämättömyyden takia. Hinnoitteluun liittyen on Dextili Oy:llä jo suunnitteilla tutkimus opinnäytetyön muodossa, ja kehittämiskohteena voisi hyvin olla tarvittavan laskutustiedon saattaminen työntekijöiden tietoon.

Dextili Oy on kasvanut nopeasti, ja uutta henkilökuntaa on tullut muutamien viime vuosien aikana paljon. Erityistä ammattiosaamista on paljon henkilökunnan sisällä, mutta sitä ei välttämättä aina osata hyödyntää tarpeeksi. Kasvan ja erikoistuneen henkilöstön suuri voimavara on ehdottomasti henkilöstön sisäinen kommunikointi. Tietoa jakamalla saadaan ammattitaitoa lisättyä koko työyhteisössä. Työntekijät osallistuvat usein erilaisiin koulutuksiin päivittääkseen ammattiosaamistaan, ja useimmiten koulutusmateriaalit annetaan kaikkien työntekijöiden käyttöön. Suurella osalla henkilökunnasta on kuitenkin jo valmiiksi sellaista ammattiosaamista, joka olisi hyvä saattaa muidenkin tietoon yrityksen sisällä. Etenkin uusien työntekijöiden voi olla vaikeaa etsiä tätä hiljaista tietoa yrityksen sisältä, mikäli yksittäisten työntekijöiden erityisosaamisalueet eivät ole tiedossa. Näitä osaamisalueita olisi hyvä dokumentoida, jotta esimerkiksi tiettyjen ohjelmistojen erityisosaajia voitaisiin konsultoida ongelmatilanteissa. Työn tehokkuus kärsii, mikäli aikaa kuluu oikean asiantuntijan etsimiseen.

Monilla työntekijöillä on ohjelmistoihin liittyvän erityisosaamisen lisäksi tiettyihin asunto-osaakeyhtiölainoihin tai esimerkiksi kiinteistöjen arvonalisäverovelvollisuuteen liittyvää vahvaa ammattiosaamista. Näihin erityisosaamista vaativiin tehtäviin liittyen olisi myös hyvä olla dokumentoituja ohjeita, koska tällä hetkellä paljon tietoa on yksittäisten työntekijöiden varassa. Ongelmana ohjeistusten

laatimisessa on ajan puute. Jatkuva kiireessä ns. ylimääräistä aikaa ohjeiden kirjoittamiseen ei tunnu löytyvän. Hyvänä toimintamallina ohjeiden dokumentoimiseksi on yrityksessä jo aiemmin käytetty ns. työpajaa omien työtehtävien listaamiseksi.

Työpajassa työntekijöillä on käytössään tietty aika, esimerkiksi yksi päivä, jonka aikana ei tarvitse hoitaa normaaleja juoksevia työtehtäviä, vaan aika käytetään kokonaan ohjeiden tekemiseen. Kun aika on etukäteen sovittu ja asiakkaillekin on mahdollisesti ilmoitettu, että tuona aikana työntekijät eivät ole tavoitettavissa, pystyvät työntekijät paremmin keskittymään asioiden dokumentointiin. Erityisosaamisen selvittäminen on mahdollista hoitaa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä ja näin voitaisiin sopia, mistä aiheesta kukin dokumentoinnin suorittaa. Työntekijöille tulisi ilmoittaa etukäteen dokumentoinnin aihe, jotta asiaa voidaan valmistella ennen varsinaista dokumentointia, eikä aika siten kulu liiaksi asian jäsentelyyn. Dokumentointi-työpajat voidaan järjestää esimerkiksi toimistokohtaisesti siten, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus työskennellä omassa työpisteessään ja käyttää omia muistiinpanojaan apuna.

Kirjallisten ohjeiden dokumentointi myös asiakaskohtaisesti olisi erittäin tärkeää, sillä Dextili Oy käyttää osittain myös asiakkaiden ohjelmia. Koska ohjelmia on käytössä paljon, tulisi työntekijöillä olla riittävä osaaminen käyttämistään ohjelmistoista. Kirjanpidon ohjelmissa saattaa olla suuria eroja esimerkiksi tilikauden avaamisen ja reskontralistojen syötön käytänteissä. Kaikkiin käytössä oleviin ohjelmiin ei ole vielä olemassa selkeitä ohjeita, joten väärinkäsityksiä saattaa syntyä työntekijän siirtyessä käyttämään toisia kirjanpito-ohjelmia.

Kuten tutkimuksen aikana useaan otteeseen huomattiin, Dextili Oy:llä on olemassa runsaasti kirjalliseen muotoon dokumentoituja ohjeita. Suurin osa ohjeista on koko henkilökunnan käytettävissä yrityksen jaetulla työasemalla. Suureksi ongelmaksi on kuitenkin koettu tietokoneen jaetun työaseman rakenne ja ohjeiden löytäminen. Jaetun työaseman rakennetta on pari vuotta sitten siistitty ja selkeytetty, jotta asiakirjojen löytäminen olisi helpompaa. Haasteellista työaseman selkeyden ylläpitämisestä tekee se, että jokaisella

työntekijällä on mahdollisuus tallentaa ja muokata aseman asiakirjoja ja kansioita. Paljon tarpeellista tietoa ja ohjeita hukkuu siihen tietotulvaan, joka jaeulta asemalta löytyy. Työaseman rakenteen ongelmat on tiedostettu yrityksessä ja asian ratkaisemiseksi onkin jo käynnistetty kehittämisprojekti yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa.

Olemassa olevien ohjeiden hyödyntäminen on jäänyt vähäiseksi ehkä siksi, että ne ovat osittain vaikeasti löydettävissä, mutta syynä saattaa olla myös se, ettei niiden olemassaolosta tiedetä. Esimerkiksi valmis kiinteistöyhtiön tilinpäätöksen muistilista on erinomainen apuväline tilinpäätöksiä laadittaessa, mutta kaikki työntekijät eivät olleet kyseistä muistilistaa viimeisissä tilinpäätöksissään käyttäneet. Muistilista jaettiin paperilla tammikuun alussa tilinpäätöskoulutuksessa mukana olleille, mutta hyvä muistutus asiasta olisi esimerkiksi lähettää lomake sähköpostilla kaikille työntekijöille ja kehottaa hyödyntämään sitä tilinpäätösaikana. Kaikki työntekijät eivät olleet tilinpäätöskoulutuksessa mukana eivätkä olleet tietoisia lomakkeesta, joten suuri apuväline oli jäänyt hyödyntämättä.

## 6 Tutkimustulosten arviointi

### Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. Toistettavuuteen tulisi pyrkiä, jotta tutkimuksessa vältettäisiin sattumanvaraiset tulokset ja tuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Validiteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pätevyyttä eli sitä, miten hyvin tutkimustulokset vastaavat alun perin asetettuihin kysymyksiin. Tämän kaltaisen kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä reliaabelius ja validius saavat helposti erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksissa tutkimusten aiheiden ajatellaan usein olevan ainutlaatuisia, eikä niihin voida puhtaasti soveltaa perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja kuten kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Koska kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin arvioida, on tässäkin opinnäytetyössä pyritty kuvailemaan niitä tapahtumia ja keinoja, joilla tutkimustuloksiin on päädytty.

Luotettavuuden parantamiseksi haastattelut keskeytettiin lähes kokonaan kii-  
reisimmäksi tilinpäätösajaksi, jolloin työntekijöillä ei ole riittävästi aikaa pereh-  
tyä aiheeseen tai osallistua haastatteluihin. Valmiita ohjeita kerättiin mahdolli-  
simman monilta työntekijöiltä, jotka tekevät samoja työtehtäviä. Kun samat  
prosessit toistuivat useamman työntekijän ohjeissa, voitiin kyseisiä toiminta-  
malleja pitää yrityksen yleisenä käytäntönä. Asiakaskohtaisten erojen tullessa  
esiin käytiin keskusteluja yritysjohton kanssa siitä, mikä on ensisijainen toi-  
mintamalli, jota asiakkaille tarjotaan ja jonka mukaan työntekijöiden tulisi me-  
netellä. Yritysjohton varmistuksilla ja hyväksynnällä pyrittiin saamaan proses-  
sikuvaukset luotettavalle tasolle niin, että ne vastaisivat yritysjohton  
näkemystä yrityksen toimintatavoista.

Tutkimus ei sellaisenaan ole toistettavissa, sillä toimintamallit muuttuvat jatku-  
vasti. Syinä jatkuvaan muutokseen ovat erilaiset lakimuutokset ja suositukset  
sekä muutokset käytössä olevissa taloushallinnon sovelluksissa. Myös asiak-  
kaiden tarpeet voivat muuttua ja tilitoimiston on sopeuduttava näihin muutok-  
siin tarvittaessa kehittämällä omaa toimintaansa. Muut yritykset voivat saada  
tämästä tutkimuksesta ehkä ideoita oman toimintansa kehittämiseen ja innostus-  
ta oman yrityksen prosessien kuvaamiseen. Jokaisen yrityksen toimintamallit  
ovat kuitenkin erilaiset ja vastaavan tutkimuksen tavoitteetkin voivat vaihdella,  
joten puhtaasti samanlaisena ei tämä tutkimus muihin yrityksiin sovi.

### **Validiteetti**

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikei-  
ta asioita (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyk-  
siksi oli asetettu Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseihin liittyvät  
riskit ja mahdolliset kehityskohteet. Validiteettia voidaan pitää kohtalaisen hy-  
vänä, sillä näihin kysymyksiin löydettiin tutkimuksen aikana ainakin muutamia  
vastauksia.

Monia riskitekijöitä pyrittiin ehkäisemään opinnäytetyön tuloksena syntyneiden  
prosessikuvausten avulla, ja tiedostettuihin riskeihin ollaan jo etsimässä rat-  
kaisumalleja uusien tutkimusten avulla. Suurimpina riskeinä prosesseissa ovat  
olleet kirjallisten ohjeistusten puuttuminen tai niiden vaikea saavutettavuus.

Myös työntekijöiden epävarmuus asiakkaiden laskuttamisesta on yrityksen kannattavuudelle suuri riski.

Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksen prosesseissa näkyy vuosien kokemus erityisalan taloushallinnosta. Yritysjohdon asettamat toimintamallit on viety pitkälle ja ne koetaan toimiviksi. Varsinaisissa yrityksen sisäisissä prosessikuvauksissa ei tutkimuksessa havaittu suuria kehittämiskohteita, mutta toiminnan tehokkuuden kannalta prosessikuvauksia voitaisiin laajentaa sisällyttämällä niihin asiakasyrityksen toimintoja. Toisaalta prosessikuvausten tekeminen asiakkaittain yksityiskohtaisemmin olisi myös tarpeellista.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mahdollisia kehittämiskohteita Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksessa. Tärkeimmät kehittämistarpeet löytyivät työvaiheiden dokumentoinnista, jota tämän opinnäytetyön avulla jo parannettiin. Yleiset ohjeet luotiin prosessikuvausten muodossa, mutta asiakas- ja ohjelmistokohtaisten ohjeiden dokumentointi olisi tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. Nyt koottu ohjeistus sai paljon kiitosta työntekijöiltä, ja tavoitteena on, että jatkossa työskennellään tehdyn toimintamallin mukaan.

Pelkkä prosessikuvausten ja toimintaohjeiden olemassaolo ei valitettavasti takaa työn laatua tai toimintamallien noudattamista. Yrityksessä tulisiikin varmistaa, että näiden luotujen ohjeiden mukaisesti toimitaan myös käytännössä. Valvontatoimet eivät silti saa muodostua itsetarkoituksellisiksi, jolloin ne häiritsevät tai hidastavat helposti varsinaista liiketoimintaa. (Ahokas 2012, 14.) Mikäli valvonnan toteuttaminen muuttuu liian yksityiskohtaiseksi, on vaarana, että päätöksenteko ja yrityksen toiminta hidastuu. (Ahokas 2012, 143–144). Nyt luotujen prosessikuvausten mukaisen toiminnan toteutumisen valvonta jää Dextili Oy:ssä tulevaksi haasteeksi. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla valvontamenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto.

Kaiken kaikkiaan Dextili Oy:n kiinteistötalouskeskuksessa on pitkäaikaisen erikoistumisen myötä löydetty tärkeimmät riskitekijät, ja ne on otettu huomi-

oon. Suuria riskitekijöitä ei siis tutkimuksessa havaittu. Kasvavan yrityksen tulee kuitenkin huolehtia siitä, että henkilöstömäärän lisääntyessä kaikki työntekijät perehdytetään kunnolla ja ohjeistus on riittävää. Ohjeiden tulisi lisäksi olla helposti saatavissa ja ymmärrettävässä muodossa. Myös pitkäaikaisten työntekijöiden kertynyttä ammattitaitoa tulisi hyödyntää mahdollisuuksien mukaan.

Tästä tutkimuksesta voivat muutkin tilitoimistoalan yritykset hyötyä kartoittaessaan omia prosessikuvauksiaan, ja samantyyppisiä kehityskohteita löytynee useammasta tilitoimistosta. Koska opinnäytetyö keskittyy kiinteistötaloushallintoon, voi tutkimuksesta olla hyötyä myös isännöitsijätoimistoille, jotka hoitavat taloyhtiöiden kirjanpidon ja vastikevalvonnan itse.



## LÄHTEET:

Ahokas, N. 2010. Kuinka rakentaa liiketoimintaa tukeva sisäinen valvonta? Tilintarkastus 2010, 5, 30–33.

Ahokas, N. 2011. Puntarissa sisäisen valvonnan arviointimenetelmät. Tilintarkastus 2011, 5, 48–51.

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing.

Berry, A. J., Burke, G. T. & Collier, P. M. 2007. Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures. Oxford: Elsevier.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A. 2006. Toiminto- ja prosessitarkastukset. Sähköisen laskujen käsittelyn tarkastus. Teoksessa Sisäinen tarkastus. Toim. A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, K. Lappalainen, J. Leppiniemi, M. Mikkola ja K. Vehmas. Helsinki: Tietosanoma, 302–308.

Ihalainen, M. 2012. Vva:n rutiinit. Sähköpostiviesti 8.11.2012. Vastaanottaja P. Peltoniemi. Vastikevalvojan kommentteja vastikevalvonnan rutiineista.

Ihalainen, M. 2013. Rahoituskyselyt+issarit. Sähköpostiviesti 21.1.2013. Vastaanottaja P. Peltoniemi. Vastikevalvojan vastaus kyselyyn rahoituskyselyiden ja isännöitsijäntodistusten tekemisestä.

Kinnunen, A. 2012. Issari ohjeet. Sähköpostiviesti 18.9.2012. Vastaanottaja P. Peltoniemi. Vastikevalvojan ohjeet isännöitsijäntodistuksen laatimiseen.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Kirjanpito ja ostoreskontra. Kirjanpitäjän työtehtävät -listaus. 2013. Dextili Oy.

Koivu, E. 2006. Sisäinen valvonta. Teoksessa Sisäinen tarkastus. Toim. A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, K. Lappalainen, J. Leppiniemi, M. Mikkola ja K. Vehmas. Helsinki: Tietosanoma, 41–63.

Kokonaho, T. 2009. Isännöinti liiketoimintana. Teoksessa Isännöinnin käsikirja. Toim. K. Haarma, A. Jaatinen, K. Kaivanto ja M. Kangasluoma. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.

Kuhanen, P. 2011. Yhtiöoikeudellinen lainsäädäntö. Teoksessa Isännöinnin käsikirja. Toim. K. Haarma, A. Jaatinen, K. Kaivanto ja M. Kangasluoma. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

L 22.12.2009/1599. Asunto-osakeyhtiölaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 9.3.2013. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.12.2004/1304. Kirjanpitolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 21.4.2013. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Marttila, M. 2011. Talous- ja toimintasuunnittelu. Teoksessa Isännöinnin käsikirja. Toim. K. Haarma, A. Jaatinen, K. Kaivanto ja M. Kangasluoma. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.

Paldanius, T. 2012. Ohjeita. Sähköpostiviesti 17.9.2012. Vastaanottaja P. Peltoniemi. Vastikevalvojan ohjeita vuokranvalvonnasta.

Salin, M. 2008. Asunto-osakeyhtiön kirjanpito- ja verokirja. 9. uud. p. Helsinki: Verotieto.

Salin, M. N.d. Asunto-osakeyhtiön veroilmoitus. Ohje Veronmaksajain Keskusliitto ry:n sivustolla. Viitattu 21.4.2013. [Http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/veroilmoitusohjeet/asunto-osakeyhtio/](http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/veroilmoitusohjeet/asunto-osakeyhtio/).

Siirrot suoraveloituksesta uusiin palveluihin pähkinänkuoressa. 2013. OP-Pohjola-ryhmä. Viitattu 16.4.2013. [Https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151675431&srcpl=3](https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151675431&srcpl=3).

Varainsiirtoveron maksaminen. 2013. Verohallinnon ohje. Viitattu 10.6.2013. [Http://www.vero.fi/](http://www.vero.fi/) → Henkilöasiakkaat → Maksaminen → Varainsiirtoveron maksaminen

Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä. 2013. Patentti- ja rekisterihallituksen tilasto. Viitattu 23.3.2013. [Http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html](http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html).